

## Trabajo Fin de Máster

### Influence of Organizational Trust in Teleworking: An agency perspective

Autor

Simone Raquel Gonçalves da Silva Macedo

Director

Raquel Ortega Lapiedra

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza  
2014

## Resumen

Las organizaciones no han adoptado el teletrabajo, como sería esperable, teniendo en consideración el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Para revertir las cifras de las bajas tasas de implementación del teletrabajo, además de divulgar las ventajas del teletrabajo para las empresas, trabajadores y sociedad, es importante eliminar los miedos que empresas y trabajadores sienten cuando piensan en adoptar esta forma organizativa de trabajo. Para las empresas, la pérdida de control es el mayor obstáculo a la implementación del teletrabajo y, para los empleados es el riesgo del freno en la progresión profesional. A través de un estudio de caso realizado en un grupo multinacional presente en más de 100 países descubrimos dos puntos clave para el éxito del teletrabajo: la Confianza y la Dirección por Objetivos. Estos dos factores implementados conjuntamente mejoran la relación entre empleado y supervisor y consecuentemente los beneficios del teletrabajo.

**Palabras-clave:** Teleworking; Agency Theory; Behavioral Agency Model; Organizational Trust

## 1. Introducción

El teletrabajo surge en los años 70 en los Estados Unidos, cuando se empieza a utilizar las tecnologías de información y comunicación para hacer el trabajo a distancia. (Nilles, et al., 1976) introduce el término **teledesplazamiento (*telecommuting*)** para referirse a la tendencia de desplazar el trabajo en lugar de desplazar el trabajador (Nilles, 1998). Sin embargo, el término más común para referirse a esta nueva forma organizativa de trabajo es el **teletrabajo (*teleworking*)**. El teletrabajo ha sido identificado como el trabajo realizado fuera de la ubicación de la empresa utilizando las tecnologías de información y comunicación (Huws, et al., 1990); (Jackson & Van der Wielen, 1998); (Duxbury & Higgins, 2002). En una tentativa de definir mejor el lugar donde el trabajo es realizado por parte de los trabajadores, han surgido otros conceptos como el **trabajo en red (*networking or remote working*)**, cuando el trabajo es realizado en telecentros o en oficinas satélite, el **trabajo en el domicilio (*homeworking*)** para referirse al

trabajo realizado en el domicilio de los trabajadores y el **teletrabajo móvil (*mobile teleworking*)** para el trabajo realizado durante los viajes de los trabajadores, en los aeropuertos, en hoteles, en trenes, etc... En ocasiones, también se identifica con el término **trabajo flexible (*flexiwork*)** para referirse a este concepto, una vez que el teletrabajo permite flexibilidad de horario y lugar (Qvortrup, 1998).

Pero, ¿Qué es el teletrabajo? Una definición muy sintética y objetiva es la definición de la Real Academia Española, que define el teletrabajo como el trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas (RAE, 2001). No obstante, investigadores, intentan aclarar un poco más el concepto. El teletrabajo es la organización del trabajo posibilitada por el uso de las TIC (Davenport & Pearlson, 1998), pudiendo así ser realizada en cualquier momento en cualquier lugar (Kurland & Bailey, 1999). Se entiende que para hablar del teletrabajo tiene que haber coincidencia de dos conceptos: el uso de las TIC y el trabajo a distancia (Pérez, et al., 2005). En resumen, se puede definir el teletrabajo como una forma de trabajo flexible que posibilita el acceso a los empleados, a su actividad laboral, durante parte o toda su jornada laboral, desde lugares físicamente distintos a la ubicación de sus empresas (Pérez, et al., 2005).

Actualmente, es fácil recordar el nombre de grandes grupos empresariales que ya han adoptado el teletrabajo. **Google, Apple, BBVA, Endesa, Indra, Iberdrola, Línea Directa Aseguradora, Microsoft, Sanitas o Wolters Kluwer** son casos de éxito en la adopción del Teletrabajo en España identificados en el informe El Libro Blanco del teletrabajo en España, realizado en Junio de 2012. ¿Pero, quién está realmente adoptando el teletrabajo? ¿Son solamente los grandes grupos multinacionales? ¿Existe interés por parte de pequeñas y medianas empresas, permitiendo la generalización de este concepto?

Efectivamente, las tasas de implementación en Europa, nos demuestran que el teletrabajo aún no es un concepto generalizado y con gran adhesión por parte de empresas y trabajadores. El informe sobre el estado del teletrabajo en la Europa, publicado por el Observatorio Europeo de las Condiciones de Trabajo, EWCO (European Working Conditions Observatory) presenta un crecimiento de 3 puntos porcentuales entre el año 2000 y 2005, situando la tasa de implementación del teletrabajo en un 7% para la media de la UE27 (Unión Europea de los 27 países) (ver fig. 1). Sin embargo, esta cifra se reduce para 1.7%, cuando hablamos del teletrabajo a tiempo completo (ver fig. 2) (Eurofound, 2010).

Recientemente han sido publicados los datos del año 2010, de la encuesta europea European Working Conditions Surveys (EWCS). La encuesta EWCS se realiza cada 5 años, desde el año 1990, y es una encuesta que permite realizar varios tipos de informes sobre las condiciones del trabajo en Europa, incluso sobre el estado del teletrabajo. A pesar de no estar disponible el informe específico sobre el teletrabajo para el año 2010, podemos concluir a través del análisis de los datos que el crecimiento no ha sido muy considerable. Las cifras del mobile teleworking rondan el 2%, el homeworking presenta una tasa de implementación de un 4% y el remote working casi un 10%, lo que totaliza una tasa de implementación del teletrabajo en un 16% (ver fig. 3) (Eurofound, 2012). Todavía no nos podemos olvidar que estos datos incluyen el trabajo por cuenta propia, lo que no es considerado para efectos del cálculo de las tasas de implementación del teletrabajo, por lo tanto las cifras se quedan un poco más bajas.

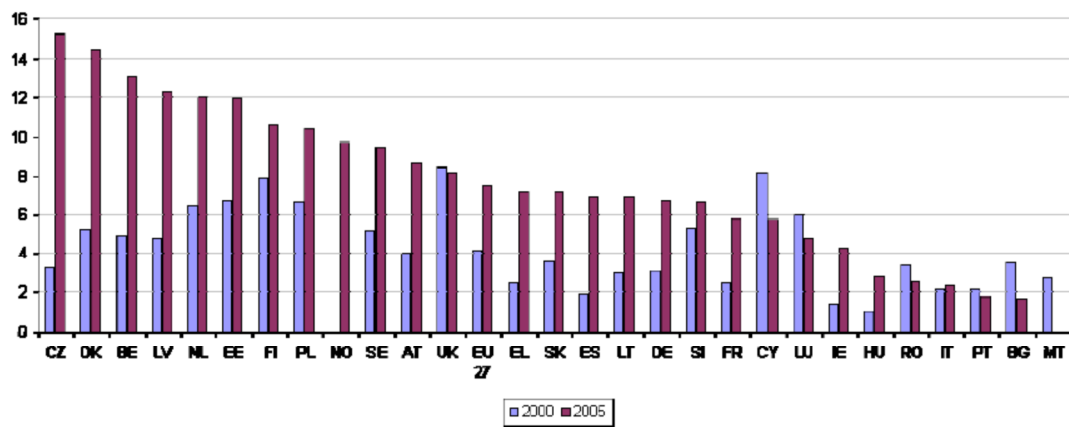


Fig. 1 - Desarrollo del teletrabajo en la Unión Europea (Eurofound, 2010)

	% involved in telework at least 'a quarter of the time' or more	% involved in telework 'almost all of the time'
<b>Czech Republic (CZ)</b>	15.2	9.0
<b>Denmark (DK)</b>	14.4	2.6
<b>Belgium (BE)</b>	13.0	2.2
<b>Latvia (LV)</b>	12.2	1.8
<b>Netherlands (NL)</b>	12.0	1.9
<b>Estonia (EE)</b>	11.8	1.4
<b>Finland (FI)</b>	10.6	1.6
<b>Poland (PL)</b>	10.3	2.3
<b>Norway (NO)</b>	9.7	1.3
<b>Sweden (SE)</b>	9.4	0.4
<b>Austria (AT)</b>	8.6	3.2
<b>United Kingdom (UK)</b>	8.1	2.5
<b>Slovakia (SK)</b>	7.2	3.4
<b>Greece (EL)</b>	7.2	1.4
<b>Spain (ES)</b>	6.9	1.5
<b>Lithuania (LT)</b>	6.8	0.7
<b>Slovenia (SI)</b>	6.7	1.9
<b>Germany (DE)</b>	6.7	1.2
<b>France (FR)</b>	5.7	1.6
<b>Cyprus (CY)</b>	5.7	0.0
<b>Luxembourg (LU)</b>	4.8	0.0
<b>Ireland (IE)</b>	4.2	0.5
<b>Hungary (HU)</b>	2.8	0.5
<b>Romania (RO)</b>	2.5	0.7
<b>Italy (IT)</b>	2.3	0.5
<b>Portugal (PT)</b>	1.8	0.4
<b>Bulgaria (BG)</b>	1.6	0.0
<b>Malta (MT)</b>	0.0	0.0
<b>EU27</b>	<b>7.0</b>	<b>1.7</b>

Fig. 2 – Tasa de implementación del teletrabajo en la EU27 (%), 2005 (Eurofound, 2010)

## Influence of Organizational Trust in Teleworking: An agency perspective

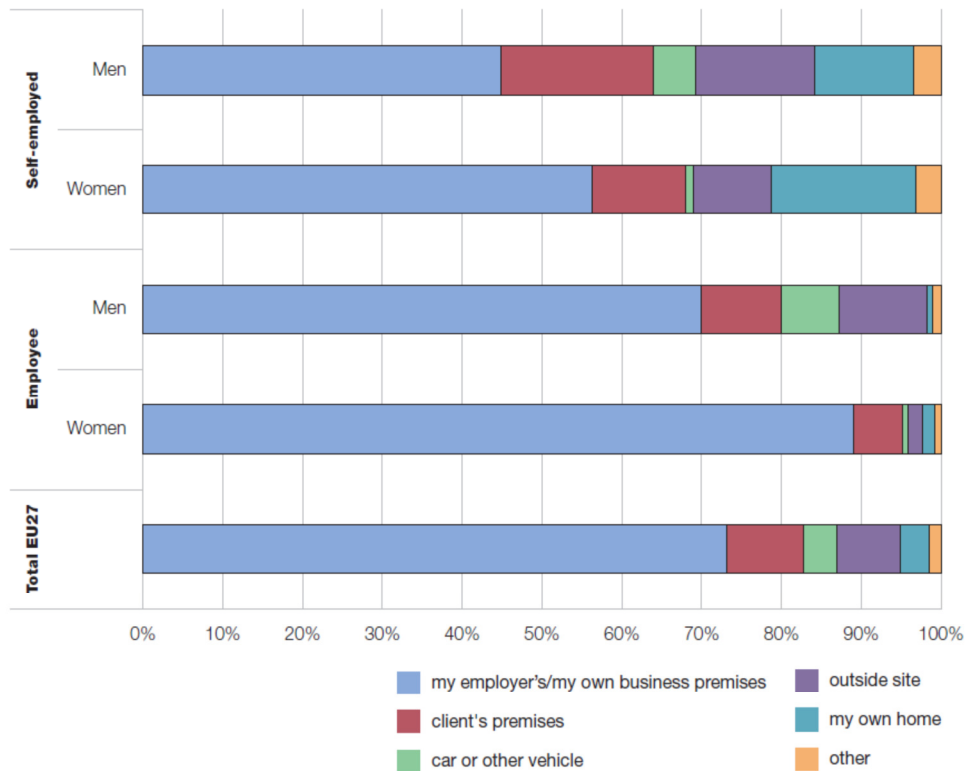


Fig. 3 – Principal lugar de trabajo, por género y tipo de empleo, EU27 (Eurofound, 2012)

Adicionalmente, el teletrabajo ha sido identificado por varios autores como una forma organizativa que permite conciliar la vida laboral con la vida familiar, ya que posibilita a los trabajadores hacer sus tareas sin tener que desplazarse a las oficinas de la empresa (Duxbury, et al., 1992); (Lai, et al., 1997); (Baruch & King, 2000); (Hill, et al., 2003); (Tremblay, 2003); (Shaw, et al., 2003); (Musson & Tietze, 2004); (Luis, et al., 2006) (Hilbrecht, et al., 2008). **Repsol, IBM y Agbar** son ejemplos de empresas que han adoptado el teletrabajo para permitir a los trabajadores la conciliación de la vida laboral y familiar, referenciados en el estudio realizado por el Instituto Internacional de Ciencias Políticas. No obstante, la conciliación de la vida familiar con la vida laboral no es la única ventaja del teletrabajo y muchas otras ventajas vienen siendo presentadas, para los trabajadores, para la empresa y para la sociedad.

### **Beneficios del teletrabajo:**

#### *Para los trabajadores*

- **Conciliación de la vida familiar y laboral**, una vez que les permite tener más tiempo libre para dedicarse a sus familias (Baruch & King, 2000); (Tremblay, 2003). Sin embargo, esta ventaja se hace notar más para los teletrabajadores desde casa, que para los teletrabajadores móviles (Hill, et al., 2003); (Tremblay, 2003), lo que es claramente justificado por el hecho de que los trabajadores móviles, no tienen los mismos privilegios que los trabajadores desde casa.
- **Mayor flexibilidad del tiempo**, por el hecho de tener un horario flexible (Lai, et al., 1997); (Baruch & King, 2000).
- **Aumento del tiempo libre**, una vez que los trabajadores ahorran el tiempo de los desplazamientos (Baruch & King, 2000); (Tremblay, 2003).
- **Ahorro de dinero**, al reducir los costes vinculados al desplazamiento diario al puesto de trabajo (Baruch & King, 2000); (Tremblay, 2003).
- **Reducción del estrés**, causado en grande parte por el tiempo que los trabajadores están parados en el tráfico durante sus desplazamientos diarios (Phillips, et al., 2013).

#### *Para las empresas*

- **Incremento de la productividad** del empleado, a través de un mejor clima laboral y una mejor gestión del tiempo (Nilles, 1998); (Felstead, et al., 2002); (Collins, 2005); (Phillips, et al., 2013), así como un aumento de la jornada laboral en un 10% a un 20% del tiempo total, una vez que los trabajadores se sienten privilegiados y se culpabilizan respecto a sus compañeros, por lo tanto trabajan más horas para compensar a la empresa (Taskin, 2002); (Metzger & Cleach, 2004). Y, a pesar de la posible reducción del tipo de dedicación al no estar al 100% en el puesto de trabajo, (Bailey & Kurland, 2002) defiende que existe un aumento de la productividad en términos netos.

- **Mejora en el rendimiento y compromiso** de los trabajadores, debido a la **satisfacción laboral** vinculada a la compensación intrínseca (Nilles, 1998); (Felstead, et al., 2002); (Collins, 2005); (Phillips, et al., 2013).
- **Promoción de la retención, fidelización y atracción del talento**, lo que permite a las empresas una reducción de los costes de reclutamiento y entrenamiento de nuevos empleados (Haddon & Lewis, 1994); (Chaudron, 1995); (Pearlson & Saunders, 2001).
- **Reducción del absentismo laboral**, una vez que la flexibilidad de tiempo ofrecida a los trabajadores les permite gestionar sus tareas domésticas o personales sin reducir el tiempo de trabajo (Collins, 2005).
- **Ahorro de costes**, con la reducción del espacio de oficina necesario, así como con el mejor control sobre el espacio laboral, principalmente cuando los clientes se encuentran dispersos geográficamente (Nilles, 1998); (Phillips, et al., 2013).
- **Maduración de los sistemas de gestión e información y de las estructuras organizativas**, una vez que el teletrabajo obliga a las empresas a invertir en Tecnologías de Información y Comunicación y reorganizarse de forma a que sea posible la adopción de esta nueva forma organizativa de trabajo (Watad & DiSanzo, 2000).

*Para la sociedad*

- **Distribución geográfica más equitativa**, una vez que permite a los trabajadores elegir libremente la localización de su domicilio, sin estar condicionada por la cercanía al empleo (Mokhtarian, et al., 2004) (Luis, et al., 2006).
- **Inserción laboral** de colectivos de riesgo de exclusión o vulnerables, como por ejemplo el caso de las mujeres cuando la maternidad es un obstáculo para su carrera profesional (Luis, et al., 2006)
- **Ahorro energético** a través de la eliminación de desplazamientos (Luis, et al., 2006)
- **Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero**, a través de las reducciones de desplazamientos de los trabajadores (Luis, et al., 2006); (Phillips, et al., 2013)



Entonces ¿si es posible evidenciar una gama tan elevada de beneficios en el teletrabajo para todos los stakeholders, entonces porqué las tasas de implementación siguen sin conseguir los valores deseados? ¿Por qué no hemos presenciado el crecimiento exponencial previsto? ¿Qué está impidiendo este fenómeno?

En este sentido, no podemos olvidar que efectivamente, empresas y trabajadores siguen siendo reacios a la adopción de esta forma organizativa de trabajo. Por un lado, las empresas ven el *riesgo de perder el control y la supervisión* de las tareas y por otro lado, los trabajadores perciben el *riesgo del freno en la progresión de su carrera profesional*. Estos miedos de gestores y de trabajadores, son sin duda la principal barrera a la adopción del teletrabajo. El objetivo de este trabajo es verificar de qué modo algunas prácticas de recursos humanos podrían ser aplicadas de forma que se pueda revertir esta tendencia.

Así, ¿la implementación de una **dirección por objetivos**, conjuntamente con la **confianza organizacional** podrán mejorar los contratos de teletrabajo existentes? Esta es la pregunta de investigación que nos proponemos responder con la realización de este estudio.

Este trabajo se estructura de la siguiente forma: en primer lugar vamos a analizar los antecedentes de estas dos prácticas de recursos humanos y de qué forma se pueden relacionar con el teletrabajo. En segundo lugar, para contrastar empíricamente las hipótesis planteadas, nos proponemos a hacer un estudio empírico en una multinacional presente en más de 100 países y finalmente terminamos con el análisis de los resultados y con las conclusiones sobre este tema.

## 2. Antecedentes

### 2.1. Control y supervisión - La teoría de agencia

La teoría de agencia surge en los años 70, con el estudio de la relación entre los propietarios (principal) y los gestores (agentes) de las organizaciones (Jensen & Meckling, 1976). En el mercado laboral también podemos definir la relación entre empleador y empleado como una relación de agencia, donde un individuo, el trabajador (agente), presta servicios a otro, empleador (principal), a cambio de una

contraprestación, el salario. La relación de agencia es caracterizada principalmente por cumplir con tres características distintas:

- ✓ Existe conflicto de objetivos
- ✓ Existe objetivo de grupo
- ✓ La información es asimétrica

En la relación entre empleado y empleador, estas tres características están claramente presentes. Existe conflicto de objetivos entre los individuos en la medida que ambos pretenden la maximización de su beneficio individual, y el máximo de uno es el mínimo del otro. También existe objetivo de grupo, porque el beneficio de uno (principal) es función del esfuerzo del otro (agente). En esta función existe jerarquía en el modelo y lo que normalmente se maximiza es el beneficio del principal (empleador). Por último, existe información asimétrica, es decir una de las partes no puede observar una característica de la otra, lo que lleva al problema de riesgo moral (Fama & Jensen, 1983). El empleador no tiene disponible toda la información sobre el comportamiento del trabajador y por lo tanto no lo puede supervisar. Este problema de supervisión, en el contexto del teletrabajo es agravado por el hecho del trabajador hacer su trabajo fuera del alcance del empleador.

Para solucionar el problema del riesgo moral, la teoría de agencia presenta tres soluciones posibles al empleador:

- ✓ **Invertir en sistemas de información** que les permitan supervisar al trabajador,
- ✓ **Mejorar el sistema de evaluación del trabajador**, de manera a que sea más preciso y objetivo, aumentando así el incentivo del trabajador al esfuerzo, y
- ✓ Crear un contrato basado en la performance del trabajador, es decir una **dirección por objetivos**.

De las soluciones presentadas por la teoría de agencia, efectivamente las empresas, en el contexto del teletrabajo, están utilizando los sistemas de información para supervisar a sus teletrabajadores. Sin embargo, esta solución, así como la solución de mejorar el sistema de evaluación del trabajador, son soluciones que representan un costo para la empresa, los costos de agencia, y por lo tanto las empresas no tienen incentivos en implementarlas (Eisenhardt, 1988). A pesar de que sean costosas para las

empresas, estas no han encontrado otras soluciones y por lo tanto se ven obligadas a invertir en sistemas de información de control y supervisión. Sin embargo, por otra parte esta solución es un freno a la adopción del teletrabajo. Si comparamos los beneficios recibidos con el teletrabajo (aumento de la productividad de los teletrabajadores) con los gastos de inversión en sistemas de información (para permitir el teletrabajo y para controlar sus tareas), podemos no obtener un beneficio neto que incentive las empresas a la adopción de esta forma organizativa.

La última solución, crear una **dirección por objetivos**, es la solución de agencia que transfiere el riesgo de los costes para el agente, una vez que el salario del agente dependerá de su esfuerzo. Esta solución será, entonces, más interesante, desde la perspectiva del principal (Demski & Feltham, 1978). Sin embargo, si nos quedamos solamente con esta solución, estaríamos mirando el problema únicamente desde el punto de vista de la empresa, olvidando los intereses del empleado.

### *2.2. Riesgo percibido por el trabajador - El BAM (Behavioral Agency Model)*

Efectivamente, la solución de la implementación de una dirección por objetivos transfiere el riesgo para el agente, por eso es tan interesante para la empresa, pero ¿y para el trabajador?. El BAM ya había criticado la teoría de agencia preguntándose si esta solución hacía un reparto eficiente de los riesgos por el principal y por el agente o por el contrario aumentaba el riesgo soportado por el agente (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998). Si considerásemos solamente el riesgo tomado por el agente, es decir la cantidad de esfuerzo que el agente elige tomar, estaríamos delante de un reparto eficiente. Sin embargo, hay otros riesgos asumidos por el agente que no dependen de su toma de decisiones. Así, podremos distinguir dos tipos de riesgo, la asunción de riesgos y la toma de riesgos (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998).

- ✓ Asunción de riesgo – percepción de riesgo para el bienestar del agente que podrá resultar en riesgo de empleo u otro tipo de amenazas al bienestar del agente.
- ✓ Toma de riesgos – elección de una inversión de riesgo dentro de las oportunidades de inversión de la empresa.

La asunción de riesgo, es lo que nos preocupa en la relación que pretendemos estudiar. (Larrazakintana, et al., 2007) viene a distinguir dos tipos de asunción de riesgo en la relación laboral:

- ✓ Riesgo de compensación – incertidumbre sobre los pagos futuros
- ✓ Riesgo del empleo – amenaza de despido

En el teletrabajo, podríamos decir que el **riesgo de compensación** es la incertidumbre de la remuneración variable (cuando ya tiene implementada una dirección por objetivos) y el **riesgo de empleo** es la amenaza del desarrollo de la carrera profesional de los teletrabajadores, así como el bienestar físico y mental en la organización debido a su aislamiento de la empresa. Estos dos tipos de riesgo condicionan la decisión de toma de riesgo, que en este caso específico sería la opción de aceptar un contrato de teletrabajo.

Como solución, (Liu & Wang, 2013) presentan el concepto de Confianza Organizacional, que la definen como:

- ✓ **Confianza Organizacional** – creencia de un empleado en que la organización actuará de acuerdo con lo que el individuo había previsto.

La confianza es la vulnerabilidad de una de las partes a las acciones de la otra parte, basada en la expectativa de que la otra parte realizará una acción importante para el primero, independientemente de la capacidad de supervisar o controlar esa otra parte (Mayer, et al., 1995). En el contexto laboral, podemos decir que la **confianza** es la actuación del trabajador (**maximización del esfuerzo**), basado en la expectativa de que la empresa realizará una acción importante para sí (**la retribución y la progresión**). Efectivamente la confianza organizacional lleva a un compromiso organizacional que mejora significativamente la relación entre agente y principal, una vez que cada una de las partes cree que la otra actuará de acuerdo con lo previsto sin necesidad de control y supervisión (Mayer, et al., 1995). La confianza organizacional genera una confianza mutua que reduce los comportamientos oportunistas disminuyendo considerablemente la necesidad de control (Rousseau, et al., 1998). ¿Cómo actuará la confianza organizacional, cuando el principal (la empresa) ya ha transferido el riesgo para el agente (el trabajador)? Es decir, ¿podrá la confianza organizacional actuar, cuando la empresa adopta una dirección por objetivos?

### 2.3. *Formulación de las hipótesis*

Nuestro modelo de investigación (ver fig. 4) y formulación de hipótesis fue desarrollado basado en la teoría de agencia y en el Behavioral Agency Model (BAM). Por un lado, la teoría de agencia nos propone soluciones para resolver el conflicto entre el principal y el agente, como el control y la supervisión o un contrato basado en una dirección por objetivos, pero lo cierto es que la mayoría de las empresas han adoptado el modelo de control y supervisión. Por ser la solución más generalizada, cuando las empresas se encuentran con la dificultad de controlar o supervisar, como es el caso específico del teletrabajo, sienten un rechazo natural a la adopción de cualquier forma organizativa que no les permita el control o la supervisión. Nos parece que el diseño de un contrato por objetivos podría mejorar considerablemente esta relación, dando más confianza a la empresa, una vez que irá disminuyendo los costes de agencia (costes de controlar y supervisar) y por otra parte proporcionará más autonomía al trabajador, característica fundamental de las personas dispuestas a adoptar el teletrabajo (Clear & Dickson, 2005).

Por otro lado, el BAM introduce la Confianza Organizacional, como solución para equilibrar el reparto de los riesgos en la relación de agencia. En el contexto del teletrabajo, se añade un riesgo para la empresa, no habitual, es decir la pérdida de control, así la Confianza Organizacional tendría un efecto doble para ambas las partes. Por una parte, incentiva el trabajador a adoptar esta forma organizativa, eliminando los riesgos de compensación y de empleo y por otra parte elimina el riesgo de pérdida de control por parte de las empresas.

Así, nos planteamos las siguientes hipótesis:

*H1 - La implementación de una dirección por objetivos influirá positivamente en el éxito de la adopción del teletrabajo.*

*H2 - La confianza organizacional influirá positivamente en el éxito de la adopción del teletrabajo.*

### 3. Modelo teórico

#### 3.1. Modelo de análisis

El análisis extensivo de la literatura, nos ha permitido descubrir dos variables importantes, la dirección por objetivos y la confianza organizacional, que podrán mejorar el éxito de la implementación del teletrabajo. Basado en estos supuestos, se ha diseñado el modelo de análisis (ver fig. 4) para contrastar las hipótesis planteadas.

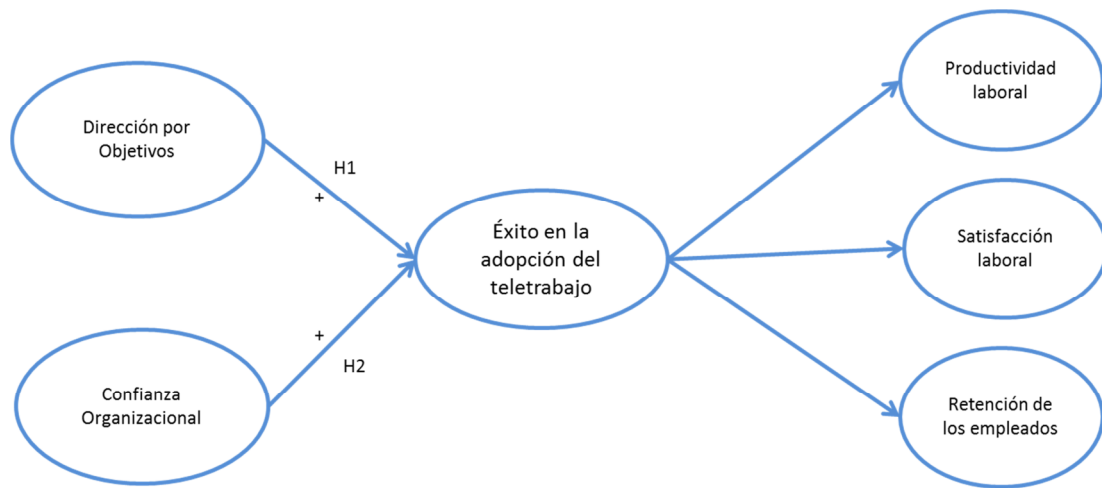


Fig. 4 – Modelo de análisis

En el modelo planteado, tendríamos como variables independientes la dirección por objetivos y la confianza organizacional y como variable dependiente el éxito de la implementación del teletrabajo. El éxito de la implementación del teletrabajo sería medido a través de los beneficios del teletrabajo, variables de gestión de recursos humanos, como la productividad, la satisfacción laboral y la retención de los empleados.

### 3.2. Medidas

#### Dirección por Objetivos

La Dirección por Objetivos es un mecanismo contractual presentado por la Teoría de Agencia, como mitigador de los conflictos entre principal y agente. La Dirección por Objetivos, muchas veces se implementa en las organizaciones a través de un sistema de Gestión y Evaluación de Desempeño, es el producto de una cultura y estilo de dirección orientados a los resultados de la empresa. Según este mecanismo contractual la remuneración deberá estar indexada a los resultados (Wiseman & Gómez-Mejía, 1998). Es decir, la misma deberá ser definida de acuerdo con los siguientes puntos:

- ✓ Nivel de la retribución en función del tamaño de la empresa, la educación y experiencia del empleado;
- ✓ Composición de la remuneración en una **parte fija y una parte variable**;
- ✓ La parte variable de la remuneración deberá tener **criterios objetivos vinculados a los resultados**, al comportamiento, a la equidad.

Efectivamente, muchas empresas tienen un sistema de evaluación de desempeño implementados en sus organizaciones, pero otras veces, a pesar de proceder a la evaluación, no la vinculan a la retribución de los empleados. Para el contexto de teletrabajo, es fundamental que la retribución del empleado esté vinculada a los resultados, para asegurar que los teletrabajadores orienten sus actividades a conseguir resultados tangibles, adquiriendo y desarrollando las competencias necesarias para realizar eficazmente sus tareas. Esto hará con que estén especialmente centrados en la evaluación del cumplimiento de los objetivos.

Así, para este estudio, consideramos que un trabajador tiene una Dirección por Objetivos si el empleado tiene en su remuneración una parte variable que esté vinculada al cumplimiento de objetivos o metas.

#### Confianza Organizacional

La Confianza Organizacional se puede definir como la creencia de un empleado en que la organización irá actuar de acuerdo con lo que el individuo había previsto (Liu & Wang, 2013). Estas creencias en la confianza pueden ser reflejadas en tres atributos: la capacidad, la benevolencia y la integridad (Mayer,

et al., 1995) (Jarvenpaa, et al., 1998). La capacidad se refiere a la percepción sobre las competencias, las habilidades y el conocimiento de la parte que confía (el trabajador). La benevolencia es la medida que permite evaluar hasta qué punto la parte confiada (la empresa) quiere lo mejor para la otra parte (el trabajador). La integridad, se refiere a la percepción que tiene una de las partes de que la otra adopta un conjunto de principios y reglas que son aceptadas por esta.

Así, para medir la variable Confianza Organizacional, se construyó una variable latente que será medida a través de las tres variables observables: la capacidad, la benevolencia y la integridad. Para medir estos tres elementos de medición se adoptó y adaptó la escala de medición de (Jarvenpaa, et al., 1998) (ver apéndice 2). Esta escala nos parece adecuada, una vez que ha sido desarrollada y utilizada para medir la confianza de equipos virtuales (Jarvenpaa, et al., 1998); (Schiller, et al., 2014). Así como los equipos virtuales también, el teletrabajo es desarrollado en un entorno “virtual”, una vez que no existe un lugar físico (igual para el trabajador y el supervisor) para la realización del trabajo.

### **Éxito en la adopción del teletrabajo**

El éxito es el resultado feliz de una actuación (RAE, 2001). Ese resultado óptimo para las empresas, en el contexto del teletrabajo, será la obtención de los beneficios resultantes de su implementación. Efectivamente, cuando hemos analizado las ventajas del teletrabajo para las empresas, se pudieron identificar algunas con obtención de beneficios importantes para la empresa, como el aumento de la productividad, la satisfacción laboral y la retención de los empleados. Estas tres variables, son variables que la literatura ya las relacionó, porque efectivamente existen correlaciones entre ellas. Sin embargo, a pesar de estar relacionadas, para este estudio nos parece que son las medidas más apropiadas, una vez que el conjunto de las tres es lo que aportará el aumento de rentabilidad a las empresas. Así, el éxito de la adopción del teletrabajo será medido a través de las siguientes variables: la **Productividad Laboral**, la **Satisfacción Laboral** y la **Retención de los Empleados**.



### **Productividad Laboral**

La productividad es la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. (RAE, 2001). En economía, la productividad representa las relaciones entre un producto y las variaciones de los consumos de tecnología, trabajo y capital (Cobb & Douglas, 1928), y puede ser medida a través de la función de producción, conocida como función de Cobb-Douglas:

$$Q = AT \times K,$$

Dónde:

Q – producción total

A – factor total de productividad

T – trabajo aplicado

K – capital aplicado

La productividad laboral se refiere solamente al variable trabajo, y por lo tanto es definida como la relación entre la producción de un bien o la prestación de un servicio y el personal que los realiza. Por ello, este indicador permite medir y reflejar la “eficiencia, eficacia o la intensidad del trabajo” del personal en los procesos productivos o en la prestación de un servicio.

Así, para este estudio, y como se pretende analizar concretamente la productividad de los teletrabajadores y no la productividad de la empresa, utilizaremos una versión simplificada de la función Cobb-Douglas:

$$A = Q / T$$

Donde,

A - factor total de productividad

Q – producción total, que será medido a través de los beneficios obtenidos por cada proyecto de la empresa

T – trabajo consumido, que será medido a través del número de horas trabajadas por cada empleado en cada proyecto

### **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es la percepción de un individuo (empleado) sobre su actual trabajo basado en las experiencias anteriores. Es la evaluación del trabajo teniendo en consideración las necesidades, deseos y expectativas del empleado (Fisher, 2003). La satisfacción laboral en la literatura ha sido medida a través de varios factores como: la remuneración, la progresión en la carrera profesional, la supervisión, etc... En este trabajo, hemos adoptado el concepto de (Balzer, et al., 1997) que mide la satisfacción laboral a través de cinco factores: la naturaleza del trabajo, las compensaciones y los beneficios, las actitudes hacia los supervisores, las relaciones con los compañeros de trabajo y las oportunidades de promoción laboral. Así, para medir la satisfacción laboral, se adoptó la escala *JDI Job Descriptive Index* (ver apéndice 3). Esta escala, inicialmente desarrollada por (Smith, et al., 1969), ha sido utilizada por diversos trabajos de investigación, ver (Bowling, et al., 2008) y (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005), debido a su rigor psicométrico y sus actualizaciones frecuentes a lo largo del tiempo. Mide factores como la supervisión y las oportunidades de promoción, factores claves en el contexto del teletrabajo, según se ha analizado anteriormente, esta escala nos parece bastante adecuada para este estudio.

### **Retención de los Empleados**

La retención de los empleados se refiere a la fidelización de los empleados a las organizaciones. Una retención eficaz de los empleados es el esfuerzo sistemático por parte de las empresas en crear y fomentar un entorno que incentive a los empleados actuales a permanecer en la empresa. La retención de los empleados es importante para las organizaciones, una vez que reduce los costes laborales, como son: los costes de contratación, de entrenamiento y las pérdidas de productividad (Jain, 2011). Algunos autores definen la retención como el porcentaje de empleados que permanecen en la organización (Phillips & Connell, 2003). Sin embargo, considerando las elevadas tasas de desempleo actuales, aunque los empleados que tengan ganas de cambiar de trabajo, no lo hacen, dado que no hay oportunidades en el mercado. Por esta razón, nos parece que para este estudio, es más adecuado medir las percepciones de los empleados sobre sus intenciones de permanecer en la empresa. Por este motivo, hemos adoptado la escala de medición de Frey, et al., (2013) para medir la retención de los empleados (ver

apéndice 4). Esta escala es compuesta por 5 indicadores formativos: las preferencias de los empleados, vínculo psicológico con la empresa, sentido de pertenencia a la empresa, entusiasmo en el trabajo y la reputación de la empresa.

#### 4. Contraste empírico

##### 4.1. Estudio de caso

Para contrastar empíricamente las hipótesis planteadas, se llevará a cabo un estudio de caso en un grupo internacional. EGIS es un grupo internacional del sector de ingeniería y mantenimiento de proyectos. Actúa en el área de transporte, desarrollo urbano, construcción, industria, agua, medioambiente y energía. En el ámbito de las autopistas y aeropuertos, desarrolla proyectos de equipamientos y operación. Es un grupo con 12.000 empleados, incluyendo 7.500 ingenieros y está presente en más de 100 países siendo su sede en Francia, donde está presente en 40 localidades distintas.



Fig. 5 – Implementación de Egis en el mundo (EGIS, 2014)

En Diciembre del año 2013, el Grupo firmó un acuerdo de teletrabajo. Este acuerdo se aplica a todos los empleados de las filiales del grupo, donde EGIS tiene una participación en más de un 50%. Sin embargo, el acuerdo no ya llegado a todas las filiales de la empresa y aún no se han adoptado metodologías de control y supervisión uniformes.

### 4.2. Metodología utilizada

El estudio ha sido dividido en dos fases. La primera fase consistió en la realización de entrevistas abiertas (ver apéndice 1) a los responsables de Recursos Humanos de 5 países distintos (Portugal, Países Bajos, Italia, Francia e India). Estas entrevistas nos ayudaran a encuadrar el tema del teletrabajo en las empresas, y en los países, recogiendo la percepción de cada uno de los responsables sobre esta cuestión.

En la segunda fase, se pretende profundizar el estudio analizando los datos de las variables de nuestro modelo de análisis (ver fig. 4) en cada uno de los países. Para tal, se realizarán encuestas tabuladas (ver apéndices 2, 3 y 4) a varios grupos de empleados y supervisores, divididos entre los que han adoptado el teletrabajo y los que no lo han adoptado. Las encuestas serán medidas en escalas Likert de 5 puntos con los extremos “totalmente en desacuerdo” (=1) y “totalmente de acuerdo” (=5). Para completar el estudio, se analizarán otros datos, indicadores, contratos e informes de las empresas presentes en el estudio, con el apoyo de los responsables de RRHH, para obtener las variables de dirección por objetivos y productividad.

## 5. Resultados

Después de la realización de la primera fase del estudio, podemos obtener una primera visión sobre el teletrabajo en el entorno de este grupo multinacional. Efectivamente, **todos los responsables de RRHH de los diferentes países definen el teletrabajo como siendo una forma organizativa que permite a los empleados que trabajen fuera del entorno físico de la empresa** “...without having to physically travel to the place of work...” (IN, 2014); “...somewhere else than at your desk...” (NL & IT, 2014); “...travailler chez

*soi...*" (FR, 2014); *"...fora das instalações..."* (PT, 2014). Sin embargo, **no todos han mencionado el uso de las TIC para poder realizar ese mismo trabajo**, característica fundamental en la literatura para ser considerado como teletrabajo. Solamente IN y PT lo han mencionado: *"...connect to your job by means of technology..."* (IN, 2014); *"...utilizando tecnologia..."* (PT, 2014).

En lo que a las ventajas del teletrabajo para la empresa se refiere, **los responsables de RRHH identifican las más importantes mencionadas en la literatura, como son: el incremento de la productividad** *"...more efficiency in the work..."* (NL & IT, 2014); *"...better performance..."* (IN, 2014); *"...gain de productivité..."* (FR, 2014); *"...aumento de produtividade..."* (PT, 2014), **el aumento de la satisfacción laboral** *"...happier employee..."* (NL & IT, 2014) (IN, 2014); *"...maior motivação e satisfação dos colaboradores..."* (PT, 2014), **la promoción de la retención, fidelización y atracción del talento** *"... best talent can be hired for the job... retention of staff..."* (IN, 2014); *"...fidélisation de certains salariés clefs... attractivité pour recruter..."* (FR, 2014), **la reducción del absentismo** *"...lower absenteeism..."* (IN, 2014); *"...diminui o absentismo..."* (PT, 2014) **y el ahorro de costes** *"... less space and work stations..."* (IN, 2014); *"...redução de custos com instalações..."* (PT, 2014). **También han identificado algunas ventajas para la sociedad, como el ahorro energético y la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero**, como siendo una ventaja para la empresa, una vez que les permite aumentar su responsabilidad social *"...contribution to cleaner environment..."* (IN, 2014); *"...redução de desperdícios... aumento da sustentabilidade e footprint da empresa..."* (PT, 2014). Además de las ventajas identificadas por la literatura **también han referido la generación de entornos multiculturales y diversos**, como una ventaja para las empresas ya que les permite trabajar en comunidades más diversas *"... bigger reach out to tap a much wider talent pool, no geographical limitation..."* (IN, 2014); *"...aumenta a diversidade de colaboradores no processo de seleção e recrutamento..."* (PT, 2014).

**Para los trabajadores, los Responsables de RRHH identifican la conciliación de la vida familiar y laboral** *"...balanced life on work and home front..."* (IN, 2014); *"...concilie facilement vie privée, vie professionnelle..."* (FR, 2014); *"...facilita o enquadramento familiar e social..."* (PT, 2014), **la flexibilidad del tiempo** *"...to work at other time..."* (NL & IT, 2014); *"... big convenience factor of flexibility..."* (IN, 2014); *"...gestão de tempo... flexibilidade de horário..."* (PT, 2014), **la reducción del estrés** *"...moins de*

stress...” (FR, 2014) y el ahorro de tiempo “...unproductive travel time...” (IN, 2014); “... gains de temps...” (FR, 2014) y dinero “... gain financier: pas de dépenses pour venir au travail...” (FR, 2014); “... redução de custos... associados à sua deslocação para o local de trabalho...” (PT, 2014) con los desplazamientos desde casa a la empresa, como las principales ventajas del teletrabajo.

A pesar de las ventajas presentadas para la empresa, estos **Responsables de RRHH presentan dudas e inconvenientes a la hora de implementar el teletrabajo**. Efectivamente, el teletrabajo es difícil de implementar “...it will be hard to implement...” (NL & IT, 2014) y no es para todo el tipo de trabajadores “...tout le monde n’a pas envie, et/ou besoin de télétravailler...” (FR, 2014), por un lado debido a sus características propias “... not every employee can handle this type of work in a proper way (...) to those people who according the management can handle this kind of work...” (NL & IT, 2014); “... dépend... de leur degré d’autonomie... de leur état mental personnel...” (FR, 2014) y por otro debido a las tareas desempeñadas “...not every job is a job were telework can be useful or done...” (NL & IT, 2014); “... the discretion should be made for type and nature of taskforce...” (IN, 2014); “... dépend de leur tâches à accomplir...” (FR, 2014); “...é mais difícil ou mesmo impossível aplicar o teletrabalho a funções directas e operacionais...” (PT, 2014). Pero, **el principal inconveniente que se plantea es la eliminación de la presencia física** “... there is no physical contact...” (NL & IT, 2014); “...decrease in face to face interactions at workplace...” (IN, 2014), que imposibilita el trabajo en equipo “... lack of interpersonal rapport...” (IN, 2014) “...diminui... o trabalho em equipa / grupo...” (PT, 2014) y la resolución de conflictos de una manera más eficaz “... impossibility to go by another colleague andr shortly discuss if needed...” (NL & IT, 2014); “...less cordial working in some situations...” (IN, 2014). La eliminación de la presencia física resulta en la dificultad de monitorizar los trabajadores, identificada por los responsables de RRHH “...obligation d’avoir des managers à l’aise avec le management à distance...” (FR, 2014); “...especificidade dos mecanismos de controlo e avaliação do trabalho...” (PT, 2014) que defienden que hay que encontrar otras formas de control y supervisión “...supervisão mais focada nos resultados e menos em aspectos culturais e institucionais...” (PT, 2014).

**Ante nuestra propuesta de implementar una dirección por objetivos a los teletrabajadores, los responsables de RRHH se presentan recelosos ya que defienden que no debe haber distinciones entre**

**los empleados** “...not be any difference in remuneration...” (NL & IT, 2014); “...I would not recommend any differentiation...” (IN, 2014), simplemente por el hecho de desempeñar sus funciones desde casa “...they get paid for the job they do, and that doesn’t rely on the place where this job was been done...” (NL & IT, 2014); “...any rewards, benefits, etc. should be based on targets given and deliverable expected not on how and from where the employee is executing his duties...” (IN, 2014). **En la presencia de una dirección por objetivos como mecanismo de control, los responsables de RRHH nos indican que eso puede originar una quiebra de confianza entre los agentes** “...distinguer le mode de rétribution entre les télétravailleurs et les autres mettrait l’accent sur le fait que la confiance n’est pas là pour ceux qui travaillent chez eux...” (FR, 2014). La confianza es lo más importante antes de implementar cualquier sistema de teletrabajo, argumentan “...you should offer telework to those employees you really trust in their work... mutual trust situation at stake were both the manager and the employee can find a system of creating a suitable system of telework...” (NL & IT, 2014). Debido a este enfoque en la confianza por parte de los responsables de RRHH, nos ha parecido importante añadir la variable confianza a nuestro modelo de análisis.

**Los responsables de RRHH siguen preocupados con el control y los mecanismos de supervisión utilizados por algunos, como los sistemas de control de conexión** “... just checking (via login in the system) the time when the employee logged in and out and the number of for instance documents processed or produced during the time telework...” (NL & IT, 2014) o el control por parte de los supervisores a través de móviles, correos electrónicos, etc... “...le contrôle est effectué par le manager qui peut joindre son collaborateur dans des plages horaires définies...” (FR, 2014), ni siempre son eficaces y/o se traducen en costes de agencia para la empresa, como ya vimos a través del análisis de la teoría de agencia. Por otra parte, otros **responsables de RRHH nos presentan que la monitorización de los teletrabajadores deberá ser basada en los resultados, en las metas, en el cumplimiento de los plazos** “...culture of the organisation has to be result oriented and deliverable should be very clearly defined with clear parameters for measurements in a given frame of time...” (NL & IT, 2014); “...le contrôle s’opère ausse a travers de la qualité des livrables et des délais respectés o upas pour les produire...” (FR, 2014); “...a quantificação do trabalho efetuado e a retribuição por objectivos

*monitoriza a performance dos teletrabalhadores...*" (PT, 2014), esto simplifica la metodología y aumenta la autonomía del empleado.

Por último, **nuestros responsables de RRHH han identificado que la cultura de la empresa, del país, del sector industrial puede influir en la implementación y en el éxito del teletrabajo** "*...the culture of the Company and of the country will have its influence on how to deal with telework...*" (NL & IT, 2014); "*...yes culture of an industry and country has a big influence in implementation of teleworking...*" (IN, 2014); "*... il s'agit plus de la culture de l'entreprise...*" (FR, 2014); "*... a cultura do sector de actividade ou país pode influenciar a aplicação e o resultado do teletrabalho...*" (PT, 2014). Estas variables, que se podrán añadir como variables de control al modelo de análisis, serán analizadas con más detalle en la segunda fase del estudio.

## 6. Discusión y conclusiones

Los resultados de la primera fase de este estudio nos indicaron dos puntos clave para el éxito de la adopción del teletrabajo: la supervisión y la confianza. Efectivamente, lo más importante para las empresas cuando se proponen a proporcionar un contrato de teletrabajo es la pérdida de control. Por otra parte para los empleados es el riesgo del freno en la progresión profesional. Para ambas las partes, todo se podría resumir a la confianza. Si existiera una relación de confianza entre las partes, no habría porque sentir esos miedos. Los responsables de recursos humanos de los distintos países enfocaron la Confianza durante las distintas fases de las entrevistas, porque consideran que es un factor fundamental en la relación entre empleado y supervisor. Cuando son cuestionados sobre la adopción de una dirección por objetivos en los contratos de los teletrabajadores, los responsables de recursos humanos también identificaron ventajas. Sin embargo, piensan que esta herramienta de gestión de recursos humanos deberá ser utilizada para todos los empleados y no solamente para aquellos que han adoptado el teletrabajo.

Para la gestión, nuestras conclusiones tienen implicaciones prácticas. Es aconsejable que los gestores, antes de empezar con la implementación de un sistema de teletrabajo en sus organizaciones, midan el



grado de confianza entre empleados y supervisores. De esta forma, los gestores podrán aumentar el éxito de la adopción de esta nueva forma organizativa. También nos parece que una implementación de una dirección por objetivos a todos los empleados de forma generalizada, antes de adoptar el teletrabajo, tendrá beneficios futuros en el éxito del mismo.

Desde una perspectiva teórica, seguimos el estudio del teletrabajo, concepto muy actual y presente en los varios debates sobre el tema de la conciliación de la vida laboral y familiar<sup>1</sup>. Hemos introducido las variables Confianza y Dirección por Objetivos, en el estudio del teletrabajo, con el objetivo de mejorar el éxito de la adopción del mismo y así aumentar el interés de empresas y empleados.

### 7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Existen varias limitaciones en este estudio. La principal limitación es el hecho de no poder extrapolar los resultados al estar basado sobre la metodología de estudio de caso, restringido a un entorno de una multinacional y de un sector de actividad. Sin embargo, esta multinacional presente en más de 100 países nos permite obtener resultados de varios entornos culturales, ya que no es posible a una empresa tan grande controlar todos los aspectos de sus filiales, estando el entorno cultural del país de destino bastante enraizado en las empresas. En lo que se refiere al sector de actividad, también se puede decir que a pesar de ser una empresa del sector de ingeniería, engloba varios tipos de actividades distintas como el mantenimiento de proyectos, el desarrollo urbano, la construcción, la industria, el agua, el medioambiente, la energía, las autopistas y los aeropuertos, lo que nos permite obtener resultados más integrales que solamente de un tipo de actividad, por lo que podemos justificar la elección de un solo caso.

Otra de las limitaciones son los datos transversales del estudio. Con datos transversales no será posible la comparación entre momentos del tiempo, por ejemplo, antes de la implementación del teletrabajo, durante la implementación y después de la misma. Este tipo de estudio, teniendo en consideración las fases de implementación del teletrabajo, sería una de las posibles extensiones a considerar. Sin

---

<sup>1</sup> 2014, ha sido proclamado el año europeo de la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar

embargo, nos parece adecuado que empecemos por datos transversales para verificar la fiabilidad del modelo y así poder evolucionar para datos panel.

Como futuras líneas de investigación, proponemos a otros autores e investigadores que estudien las variables dirección por objetivos y confianza en otros entornos industriales, culturales, etc. de manera a poderse generalizar los resultados obtenidos.

## 8. Referencias

Bailey, D. E. & Kurland, N. B., 2002. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), pp. 383-400.

Balzer, W. K. et al., 1997. *Users' manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) and the Job in General (JIG) Scales*. s.l.:Bowling Green (OH): Bowling Green State University .

Baruch, Y. & King, Y., 2000. Inclination to opt for teleworking – A comparative analysis of United Kingdom versus Hong Kong employees. *International Journal of Manpower*, 21(7), pp. 521-539.

Bowling, N. A., Hendricks, E. A. & Wagner, S. H., 2008. Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, Volume 23, pp. 115-125.

Chaudron, D., 1995. The 'far-out' success of teleworking. *Supervisory Management*, 40(1), pp. 1-2.

Clear, F. & Dickson, K., 2005. Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), pp. 218-233.

Cobb, C. & Douglas, P., 1928. A Theory of Production. *American Economic Review*, Volume 18, pp. 139-165.

Collins, M., 2005. The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London. *New Technology, Work and Employment*, 20(2), pp. 115-132.

Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C., 2005. The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, Volume 131, pp. 241-259.

Davenport, T. & Pearlson, K., 1998. Two cheers for the virtual office. *Sloan Management Review*, 39(4), pp. 51-65.

Duxbury, L. E., Higgins, C. A. & Mills, S., 1992. After-hours telecommuting and work-family conflict: a comparative analysis. *Information Systems Research*, 3(2), pp. 173-190.

Duxbury, L. & Higgins, C., 2002. Telework: A Primer for the Millennium Introduction. In: C. L. In Cooper & R. J. Burke, edits. *The New World of Work. Challenges and Opportunities*. London: Blackwell, pp. 157-200.

EGIS, 2014. *Accueil › Groupe › A propos d'Egis*. [Online]

Available at: <http://www.egis.fr>

[Acedido em 04 09 2014].

Eisenhardt, K. M., 1988. Agency-and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, 31(3), pp. 488-511.

Eurofound, 2010. *Telework in the European Union*, s.l.: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Eurofound, 2012. *Fifth European Working Conditions Survey*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Fama, E. F. & Jensen, M. C., 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, Volume 26, pp. 288-397.

Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. M. & Walters, S., 2002. The option to work at home: another privilege for the favoured few?. *New Technology, Work and Employment*, 17(3), pp. 204-223.

Fisher, C. D., 2003. Why Do Lay People Believe That Satisfaction and Performance Are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), pp. 753-777.

FR, 2014. *Entrevista sobre Teletrabajo* [Entrevista] (14 08 2014).

Frey, R.-V., Bayón, T. & Totzek, D., 2013. How customer satisfaction affects employee satisfaction and retention in a professional services context. *Journal of Service Research*, 16(4), pp. 503-517.

Haddon, L. & Lewis, A., 1994. The experience of teleworking: an annotated review. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(1), pp. 193-223.

- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C. & Andrey, J., 2008. I'm home for Kids: Contradictory Implications for Work-Life Balance of teleworking Mothers. *Gender, Work and Organization*, 15(5), pp. 455-476.
- Hill, E., Ferris, M. & Mårtinson, V., 2003. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 2, pp. 220-241.
- Huws, U., Korte, W. B. & Robinson, S., 1990. *Telework. Towards the Elusive Office*. New York: John Wiley & Sons.
- IN, 2014. *Entrevista sobre Teletrabajo* [Entrevista] (12 08 2014).
- Jackson, P. J. & Van der Wielen, J. M., 1998. *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation*. London: Routledge.
- Jain, M., 2011. Employee Retention Strategies for Organizational Success. *Journal of Social Welfare and Management*, 3(1-2), pp. 5-10.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K. & Leidner, D. E., 1998. Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams.. *Journal of Information Systems*, 14(4), pp. 29-64.
- Kurland, N. & Bailey, D., 1999. Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), pp. 53-68.
- Lai, L. et al., 1997. Telecommuting in Singapore: current status and a comparison with other countries. *Journal of Global Information Management*, 5(1), pp. 27-35.
- Larrazza-Kintana, M., Wideman, R. M., Gomez-Mejia, L. R. & Welbourne, T. M., 2007. Disentangling Compensation and Employment Risks using the Behavioral Agency Model. *Strategic Management Journal*, Volume 28, pp. 1001-1019.
- Liu, X.-P. & Wang, Z.-M., 2013. Perceived Risk and Organizational Commitment: The Moderating Role of Organizational Trust. *Social Behavior and Personality*, 41(2), pp. 229-240.
- Luis, P. d. et al., 2006. *Teletrabajo, medioambiente y género: el caso de Aragón*. Barcelona, s.n.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D., 1995. An integrative model of organizational trust.. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.

Metzger, L. & Cleach, O., 2004. White-collar telework: Between an overload and learning a new organization of time. *Sociologie du Travail*, 46(4), pp. 433-450.

Mokhtarian, P. L., Collantes, G. O. & Gertz, C., 2004. Telecommuting, residential location, and commute-distance traveled: evidence from State of California employyes. *Environment and Planning A*, Volume 36, pp. 1877-1897.

Musson, G. & Tietze, S., 2004. Feelin' groovy: appropriating time in home-based telework. *Culture and Organization*, 10(3), pp. 251-264.

Nilles, J. M., 1998. *Managing Telework: Strategies for managing the Virtual Workforce*. New York: John Wiley & Sons.

Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P. & Hanneman, G. J., 1976. *The Telecommunications-Transportation-Trade-Off*. Chichester: John Wiley & Sons.

NL & IT, 2014. *Entrevista sobre Teletrabajo* [Entrevista] (11 08 2014).

Pearlson, K. E. & Saunders, C. S., 2001. There's no place like home: managing telecommuting paradoxes. *Academy of Management Executive*, 15(2), pp. 117-128.

Pérez, M., Luis, M. P. & Martínez, A., 2005. Teletrabajo y teorías organizativas: análisis empírico de su viabilidad y difusión potencial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), pp. 111-124.

Phillips, J. J. & Connell, A. O., 2003. *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*. s.l.:Elsevier.

Phillips, J., Phillips, P. & Robinson, R., 2013. A case study of ROI in Organizational Performance of Working at Home. *Performance Improvement Quarterly*, 25(4), pp. 111-131.

PT, 2014. *Entrevista sobre Teletrabajo* [Entrevista] (21 08 2014).

Qvortrup, L., 1998. From Teleworking to Networking: Definitions And Trends. In: P. J. Jackson & J. M. Van der Wielen, edits. *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation*. London: Routledge, pp. 21-39.

RAE, 2001. *Real Academia Española*. [Online]

Available at: <http://www.rae.es>

[Acedido em 7 2014].

Rousseau, D. J., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C., 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 393-404.

Schiller, S. z., Mennecke, B. E., Nah, F. F.-H. & Luse, A., 2014. Institutional boundaries and trust of virtual teams in collaborative design: An experimental study in a virtual world environment. *Computers in Human Behavior*, Volume 35, pp. 565-577.

Shaw, S. M., Andrey, J. & Johnson, L., 2003. *The struggle for life balance: Work, family, and leisure in the lives of women teleworkers*. 4 ed. s.l.:Worl Leisure.

Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L., 1969. *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Taskin, L., 2002. Télétravail: enjeux et perspectives dans les organisations. *Humanisme et Entreprise*, Volume 303, pp. 81-101.

Tremblay, D.-G., 2003. Telework: a new mode of gendered segmentation? Results from a study in Canada. *Canadian Journal of Communication*, 28(4), p. 461–478.

Watad, M. & DiSanzo, F., 2000. Case study. The synergism of telecommuting and office automation. *Sloan Management Review*, 41(2), pp. 85-97.

Wiseman & Gómez-Mejía, 1998. A Behavioural Agency Model of Managerial Risk Taking. *Academy of Management Review*, 23(1), pp. 133-153.

Wiseman, R. M. & Gomez-Mejia, L. R., 1998. A behavioral agency model of managerial risk-taking. *Academy of Management Review*, Volume 23, pp. 133-153.

## 9. Apéndices

### Apéndice 1 – Entrevista abierta sobre teletrabajo

País:

Nombre:

Edad:

Profesión:

Departamento:

1 - ¿Cómo definiría el teletrabajo?

2 – ¿Qué ventajas e inconvenientes encuentra en el teletrabajo? Desde el punto de vista del trabajador y de la empresa.

3 – Considera el teletrabajo una forma de conciliación de la vida personal con la vida laboral. ¿Por qué? ¿Considera el teletrabajo como una forma de compensación? ¿Por qué?

4 - ¿Estaría dispuesto a implementar el teletrabajo en su empresa como administrador, o trabajar mediante este método como empleado?

5 - ¿Piensa que se podría ofrecer un contrato de teletrabajo a todos los empleados? ¿Qué distinciones haría?

6 - ¿Haría/Hay distinciones entre la forma remunerativa de un trabajador común y un teletrabajador? ¿Por qué?

7 - ¿Qué piensa sobre definir una DPO para los teletrabajadores? ¿Sería distinta que para el resto de trabajadores? ¿Sería fácil implementarla? ¿Sería beneficioso para la empresa? ¿Por qué? ¿Qué tipo de beneficios identifica?

8 - ¿Qué métodos de control utilizaría/utiliza para monitorizar los teletrabajadores? ¿No piensa que sería suficiente una DPO para no incurrir en más costes de supervisión?

9 – Y desde el punto de vista cultural. ¿Cree que influye la cultura del entorno industria y país a la hora de aplicar el teletrabajo?

## Influence of Organizational Trust in Teleworking: An agency perspective

### Apéndice 2 – Escala de Medida de la Confianza Organizacional

Tabla 1 - Encuesta - Capacidad

	1	2	3	4	5
<b>Capacidad</b>					
Me siento bastante confiante en relación a las habilidades de mi supervisor/empleado.					
Mi supervisor/empleado tiene muchos conocimientos sobre el trabajo que es necesario realizar.					
Mi supervisor/empleado tiene habilidades especiales que nos permitirán aumentar nuestra performance.					
Mi supervisor/empleado es bien calificado.					
Mi supervisor/empleado es mucho capaz de desarrollar sus tareas.					
Mi supervisor/empleado parece ser bien sucedido en las actividades que lleva a cabo.					

Tabla 2 - Encuesta - Benevolencia

	1	2	3	4	5
<b>Benevolencia</b>					
Mi supervisor/empleado se esfuerza para ser justo en el trato conmigo.					
Los resultados de mi trabajo son importantes para mi supervisor/empleado.					
Mi supervisor/empleado no hará nada conscientemente para interrumpir o retrasar los objetivos de la empresa.					
Mi supervisor/empleado está preocupado con lo que es importante para la empresa.					
Mi supervisor/empleado, dentro de sus habilidades, hará todo que esté a su alcance para ayudar la empresa en la concretización de sus objetivos.					

Tabla 3 - Encuesta - Integridad

	1	2	3	4	5
<b>Integridad</b>					
Mi supervisor/empleado esfuerzase para ser justo en el relacionamiento conmigo.					
Mi supervisor/empleado tiene un fuerte sentido de compromiso.					
Nunca tengo dudas sobre si mi supervisor/empleado hará lo que ha prometido.					
Me encajo en los valores de la empresa.					
Mi supervisor/empleado no se comporta de una manera consistente. Nunca estoy seguro si hará lo que ha prometido o no.					
Mi supervisor/empleado demuestra una sólida ética de trabajo.					



Apéndice 3 – Escala de Medida de la Satisfacción Laboral

	1	2	3	4	5
<b>Las personas con quién trabaja o se relaciona en el contexto laboral son:</b>					
Estimulantes					
Aburridos					
Lentos					
Ambiciosos					
Estúpidos					
Responsables					
Simpáticas					
Inteligentes					
Hacen enemigos fácilmente					
Groseras					
Vivos					
Flojos					
Desagradables					
Apoyo					
Activos					
Intereses limitados					
Frustrantes					
Vagas					

	1	2	3	4	5
<b>Mi trabajo en general es:</b>					
Agradable					
Malo					
Fantástico					
Pérdida de tiempo					
Bueno					
Indeseable					
Merece la pena					
Peor que la mayoría					
Aceptable					
Superior					
Mejor que la mayoría					
Desagradable					
Me pone satisfecho					
Inadecuado					
Excelente					
Malísimo					
Divertido					
Molesto					

## Influence of Organizational Trust in Teleworking: An agency perspective

	1	2	3	4	5
<b>Mi trabajo, considerando las tareas que desempeño, es:</b>					
Fascinante					
Rutinario					
Satisfactorio					
Aburrido					
Bueno					
Da una sensación de realización					
Respetado					
Emocionante					
Que premia					
Útil					
Desafiante					
Simple					
Repetitivo					
Creativo					
Frustrante					
Pérdida de interés					
Posibilidad de mirar los resultados					
Uso de mis habilidades					

	1	2	3	4	5
<b>Considero mi remuneración:</b>					
El sueldo es suficiente como para cubrir los gastos normales					
Justo					
A duras penas se vive del sueldo					
Malo					
Confortable					
Menos de lo que merezco					
Muy bien pagado					
Suficiente para vivir					
Mal pagado					

	1	2	3	4	5
<b>Las oportunidades de promoción en la empresa son:</b>					
Buenas oportunidades para ascender					
Oportunidades algo limitadas					
Las promociones están basadas en las habilidades de uno					
Trabajo sin futuro					
Buenas probabilidades como para ascender					
El sistema de promoción es injusto					
Ascensos poco frecuentes					
Las promociones son regulares					
Bastante buenas probabilidades como para ascender					

## Influence of Organizational Trust in Teleworking: An agency perspective

	1	2	3	4	5
<b>La supervisión es:</b>					
Apoyo					
Difícil de complacer					
Descortés					
Alaba el trabajo bien hecho					
Tiene tacto					
Influyente					
Al día					
Poco amable					
Tiene favoritos					
Me informa como ando					
Molesto					
Terco					
Sabe lo que hace					
Malo					
Inteligente					
Malo planificador					
Está cerca cuando se le necesite					
Flojo					

### Apéndice 4 – Escala de Medida de la Retención de los Empleados

	1	2	3	4	5
<b>Retención de los empleados</b>					
Si yo poder elegir, prefiero no trabajar para otra empresa.					
Es difícil para mí dejar la empresa.					
Tengo un fuerte sentido de pertenencia a la empresa.					
Es estupendo trabajar en esta empresa.					
Recomiendo mi empresa a mis amigos.					

Apéndice 5 – Transcripción de las entrevistas abiertas realizadas a los responsables de RRHH

Entrevista 1 – Países Bajos y Italia (11/08/2014)

Country: *NL and Italy*

Name: *Gerard van den Berg*

Age: *51 years old*

Profession: *Operation manager Transpass-group (so amongst other activities also HR policy in NL and Italy (So both Transpass and England Tir group)*

Department: *Senior management*

1 - How would you define telework?

*Doing your job somewhere else than at your desk in the (head)office.*

2 - What advantages and disadvantages in teleworking? From the point of view of the worker and the company.

*As an advantage I see the possibilities to work at other time slots during the day and also to work more quiet than sometimes possible at the office. The advantage for the company can be a “happier” employee and more efficiency in the work. As a disadvantage I should say it is not possible for all jobs in the company and also not every employee can handle this type of work in a proper way.*

3 - Consider teleworking a way to work-life balance? Why? Do you consider telework as a form of compensation? Why?

*I don't consider telework as some form of compensation in most jobs. But there are jobs that require more than the normal working hours to achieve the best results. For those jobs (mostly the team leaders of more managing jobs) it can be seen as some sort of compensation to work for instance at home*

*instead of always doing the job at the office. For some employees it can bring some more balance in life if they can combine telework with their normal work.*

4 - Can you be willing to implement telework as an administrator in your company, or work using this method as an employee?

*In our company we most of the time work together on different items, so it will be hard to implement. For is someone is teleworking there is no "physical" contact in the office with the colleagues. So in that way the advantage of teleworking will be "damaged" by the impossibility to go by another colleague and shortly discuss if needed.*

5 - Do you think you could offer a telework contract to all employees? What distinctions you do?

*I do not think it will be possible for all employees. You have to offer telework contract only to those people who according to the management can handle this kind of work. Also not every job is a job were telework can be useful or done.*

6 – Would be / There are distinctions between the remuneration of a common worker and a teleworker? Why?

*In principle I think there should not be any difference in remuneration of the employee. They get paid for the job they do, and that doesn't rely on the place where this job was been done.*

7 - What do you think about defining a retribution based on goals for teleworkers? Would it be different than for other workers? Would it be easy to implement? Would it be beneficial to the company? Why? What kind of benefits identified?

*To start with you should offer telework to those employees you really trust in their work. There has to be a mutual trust situation at stake were both the manager and the employee can find a system of "creating" a suitable system of telework.*

8 - What control methods do/did you use to monitor teleworkers? Do you think that a retribution based on goals would be enough for not incur in more monitoring costs?

*The main methods is just checking (via login in the system) the times when the employee logged in and out and the number of for instance documents processed or produced during the time of telework.*

9 - And from a cultural standpoint. Do you think that the culture of industry and country influences telework implementation?

*For sure I agree on that. The culture of the company and of the country will have its influence on how to deal with telework. We (as Transpass being present in more than 12 countries with our own offices) deal with telework different in various countries and on various levels of work within the company.*

Entrevista 2 – India (12/08/2014)

Country: *India*

Name: *Shailly Purohit*

Age: *40*

Profession: *Service (Head HR – Egis India)*

Department: *Human Resource*

1 - How would you define telework?

*Teleworking to me means carrying out all your job assignments and responsibilities, without having to physically travel to the place of work. You connect to your job by means of technology (emails, messengers, video conferences, chat interfaces, phones, remote access to required data, etc.)*

2 - What advantages and disadvantages in teleworking? From the point of view of the worker and the company.

## Influence of Organizational Trust in Teleworking: An agency perspective

*For company – advantages include (1) Less space and work stations required (2) Bigger reach out to tap a much wider talent pool (3) no geographical limitation (4) best talent can be hired for the job (5) retention of staff (6) can boast of allowing work-life balance to employees, social responsibility of contribution to cleaner environment with lesser people to travel (7) more time of employees and late work hours or odd hours can also be made possible without much discomforts (8) perhaps a happier employee will be able to give relatively better performance (9) perhaps lower absenteeism as the worker is performing with a convenience factor and can make adjustments on his commitments*

*For employees – advantages include (1) a balanced life on work and home front, (2) saving of all the unproductive travel time on productive work (3) big convenience factor of flexibility*

*Disadvantages - decrease in face to face interactions at workplace with co-workers, juniors and seniors may lead to not so strong bonding and weaker rapport with each other resulting in perhaps less cordial working in some situations. This may apply more to full time teleworkers and lesser in case of part time teleworkers.*

3 - Consider teleworking a way to work-life balance? Why? Do you consider telework as a form of compensation? Why?

*Yes it is a good way of providing work life balance to employees as it gives flexibility in the hands of the employees to complete their assignments / responsibility within the stipulated period but at the ease of their own time adjustments. It makes them more productive as they save time of daily travel too.*

*In my view it is a value proposition to employees but not really a form of compensation.*

4 - Can you be willing to implement telework as an administrator in your company, or work using this method as an employee?

*Yes for both, based on advantages cited above. However, I believe the discretion should be made for type and nature of taskforce to which this facility can be provided without hampering any organisational interests. Also in my opinion part time teleworking is more beneficial than full time, as the disadvantages of lack of interpersonal rapport and an interaction are also eradicated. By part time I mean something*

*like visiting office physically at least once or twice in work week and the rest of the days from home / other preferred location.*

5 - Do you think you could offer a telework contract to all employees? What distinctions you do?

*As stated above, no, it cannot be offered to all employees. It will depend on the nature of work which the employee has to handle. Few jobs in which physical presence in office is a must such as logistics, auditing, etc cannot be provided this facility.*

6 – Would be / There are distinctions between the remuneration of a common worker and a teleworker? Why?

*I would not recommend any differentiation so far there is no compromise on the duties being performed and the results that are expected within a timeframe.*

*Compensation can differ in case the responsibilities are lowered or relaxation is given in any deliverables.*

7 - What do you think about defining a retribution based on goals for teleworkers? Would it be different than for other workers? Would it be easy to implement? Would it be beneficial to the company? Why? What kind of benefits identified?

*Any rewards, benefits, etc. should be based on targets given and deliverable expected not on how and from where the employee is executing his duties. Only if anything extra is being spent on such workers, such as providing them with all technological facilities which are over and above people coming to office, then in that case the same can be adjusted from their compensation.*

8 - What control methods do/did you use to monitor teleworkers? Do you think that a retribution based on goals would be enough for not incur in more monitoring costs?

*Culture of the organisation has to be result oriented and deliverable should be very clearly defined with clear parameters for measurements in a given frame of time. If the deliverable can be evaluated and*



*results easily identified, which in my opinion should anyway be a normal standard for an organisation then no extra controls are required.*

*For example – if an employee working as a recruiter is provided facility of teleworker then total number of positions filled, in a given time frame is a clearly measurable goal and has no impact of whether the person is working from office premises or from his / her home. Especially if it is part time, he/she can easily visit office once/twice a week to discuss positions, JDs, sources etc. with concerned people.*

9 - And from a cultural standpoint. Do you think that the culture of industry and country influences telework implementation?

*Yes culture of an industry and country has a big influence in implementation of teleworking. However, given my HR experience I believe this is more of a mind-set issue.*

Entrevista 3 – Francia (14/08/2014)

Pays: France

Nom: LE PUT

Âge: 42

Profession: DHR

Département: HR

1 - Comment définiriez-vous le télétravail?

*Le télétravail est un mode d'organisation permettant de la souplesse pour le salarié. Il s'agit de travailler chez soi pour supprimer les temps de déplacement, qui peuvent être très longs (plus d'une heure en région parisienne) et fatiguent le salarié. Il s'agit alors pour l'entreprise d'accepter de ne pas avoir son salarié dans les locaux tous les jours. Mais ce n'est pas parce qu'on est présent physiquement dans les locaux que l'on travaille = que l'on produit.*

2 - Quels sont les avantages et inconvénients du télétravail? Du point de vue du travailleur et de l'entreprise.

**Avantages du point de vue du salarié :** gain de temps (pas de temps perdu dans les transports) ; moins de stress (il concilie plus facilement vie privée, vie professionnelle) ; gain financier : pas de dépenses pour venir au travail (essence, train etc) ;

**Avantages pour l'entreprise :** gain de productivité (prouvé par des études – apparemment on gagnerait jusqu'à 20% en productivité) ; fidélisation de certains salariés clefs ; attractivité pour recruter si cette possibilité est offerte ;

**Inconvénients pour le salarié :** doit aménager un espace dédié ; peut se sentir isolé si ne vient quasiment plus dans l'entreprise ; Est peut-être moins informé ;

**Inconvénients pour l'entreprise :** obligation d'avoir des managers à l'aise avec le management à distance ; obligation de couvrir des frais : ordinateurs portables, connexion internet, etc

3 - Envisager le télétravail un moyen d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle ? Pourquoi? Pensez-vous que le télétravail est une forme de compensation? Pourquoi?

*L'équilibre entre vie pro et perso est certainement favorisé lorsqu'il y a beaucoup de temps de transport en moins. Le temps que l'on perdait dans les transports peut devenir du temps que l'on consacre à sa famille, à ses amis, à une activité sportive ou autre ;*

*Non je ne pense pas que cela soit une forme de compensation. Tout le monde n'a pas envie, et/ou besoin de télétravailler. Compensation de quoi ? Un salarié qui télétravaille n'est pas plus ou moins rémunéré que les autres.*

4 - Pouvez-vous être prêts à mettre en œuvre le télétravail en tant qu'administrateur dans votre entreprise, ou de travailler en utilisant cette méthode comme un employé?

*C'est déjà le cas : nous avons quelques collaborateurs qui télétravaillent 1 jour/semaine*

*En tant que DRH, c'est un peu délicat ; mais cela peut arriver occasionnellement : je travaille de chez moi.*

5 - Pensez-vous que vous pourriez offrir un accord du télétravail à tous les employés? Quelles distinctions à faire?

*Tous les employés ne sont pas en capacité de télétravailler. Cela dépend de leur tâches à accomplir et de leur degré d'autonomie ; ainsi que de leur état mental personnel : si quelqu'un a tendance à la dépression, ce n'est pas une bonne idée que de lui permettre de ne plus avoir trop de contacts avec ses collègues par exemple.*

6 – Feriez-vous / Faites-vous des distinctions entre la rémunération du travailleur commun et du télétravailleur? Pourquoi?

*Aucune*

7 - Que pensez-vous de mettre en œuvre une méthode de rétribution pour objectifs aux télétravailleurs? Serait-il différent de celui des autres travailleurs? Serait-il facile à mettre en œuvre? Serait-il utile à la société? Pourquoi? Quel genre d'avantages identifié?

*Distinguer le mode de rétribution entre les télétravailleurs et les autres mettrait l'accent sur le fait que la confiance n'est pas là pour ceux qui travaillent chez eux. Si la demande de télétravail est acceptée alors c'est qu'on a validé le degré de sérieux et d'autonomie de la personne et qu'on lui fait confiance.*

8 - Quelles sont les méthodes de contrôle que vous utiliserez / utilisez pour contrôler les télétravailleurs? Ne pensez pas qu'une méthode de rétribution pour objectifs est suffisante pour n'engager plus de frais de supervision ?

*Le contrôle est effectué par le manager qui peut joindre son collaborateur dans des plages horaires définies, le contrôle s'opère aussi au travers de la qualité des livrables et des délais respectés ou pas pour les produire.*

9 - Et d'un point de vue culturel. Pensez-vous que la culture de l'industrie et du pays influe sur l'application du télétravail?

*Je pense qu'il s'agit plus de la culture de l'entreprise en tant que telle qui fit qu'on instaure du télétravail ou pas.*

Entrevista 4 – Portugal (21/08/2014)

Nome: *Luís Simão*

Idade: 43

Profissão: *Eng.º Mecânico*

Departamento:

1 - Como definiria teletrabalho?

*Trata-se de uma prestação (trabalho) efetuada por um colaborador de uma empresa maioritariamente fora das instalações desta e utilizando tecnologia que permita a realização das tarefas à distância (tele).*

2 – Que vantagens e inconvenientes identifica no teletrabalho? Considerando o ponto de vista do trabalhador e da empresa.

***Vantagens Trabalhador:***

*Autonomia;*

*Gestão de tempo;*

*Satisfação no trabalho;*

*Responsabilidade,*

*Flexibilidade de horário;*

*Facilita o enquadramento familiar e social;*

*Redução de custos e desperdícios associados à sua deslocação para o local de trabalho.*

***Inconvenientes Trabalhador:***

*Isolamento;*

*Dificuldade em disciplinar as suas rotinas.*

**Vantagens Empresa:**

*Redução de custos com instalações (menos espaço e consumos);*

*Aumento de produtividade devido à maior motivação e satisfação dos colaboradores;*

*Aumenta a flexibilidade de gestão da capacidade de trabalho para reagir a variações de carga;*

*Aumenta a diversidade de colaboradores no processo de seleção e recrutamento;*

*Diminui o absentismo;*

*Redução de desperdícios;*

*Aumento da sustentabilidade e footprint da empresa*

**Inconvenientes Empresa:**

*Dificulta o desenvolvimento das competências organizacionais;*

*Aumenta a dificuldade em criar e manter a cultura da empresa;*

*Diminui a cultura e vantagens do trabalho em equipa / grupo;*

*Aumenta a dificuldade em manter a consistência dos resultados;*

*Supervisão mais focada nos resultados e menos em aspetos culturais e institucionais;*

*Especificidade dos mecanismos de controlo e avaliação do trabalho dos teletrabalhadores.*

3 – Considera o teletrabalho uma forma de conciliar a vida pessoal com a vida profissional? Porquê?

Considera o teletrabalho como uma forma de retribuição/compensação? Porquê?

*Sim, considero que o teletrabalho pode contribuir positivamente para conciliar a vida pessoal com a vida profissional, pois a autonomia que proporciona ao trabalhador permite gerir mais facilmente o seu tempo de trabalho e a conjugação com as suas necessidades pessoais, destacando as familiares, sociais, estudos, lazer, exercício, culturais, entre todas as outras específicas a cada indivíduo.*

*Pode ser uma forma de retribuição / compensação, dependendo do âmbito de aplicação do teletrabalho.*

*Por exemplo, se for aplicado a colaboradores que desempenham funções em modo ordinário e se justifique passar a execução dessas funções para regime de teletrabalho, as vantagens para o colaborador podem ser consideradas como uma forma de compensação das condições do trabalhador.*

*No caso de uma admissão de um novo colaborador para desempenhar funções em regime de teletrabalho, as vantagens proporcionadas para o colaborador também poderão ser consideradas como uma forma de retribuição (i) não pecuniária (conforto, autonomia, qualidade de vida) e (ii) pecuniária pois o colaborador terá menores custos de deslocação, roupas, etc.*

4 - Estaria disposto a implementar teletrabalho na sua empresa como gestor, ou a trabalhar mediante este método como colaborador?

*Sim.*

5 - Pensa que se poderia oferecer um contrato de teletrabalho a todos os funcionários? Que distinção faria?

*Considero que as vantagens do teletrabalho não são uniformes a todos os tipos de funções numa empresa. É mais difícil ou mesmo impossível aplicar o teletrabalho a funções diretas e operacionais relacionadas com a produção ou prestação de serviços “in situ”.*

*Na minha opinião as vantagens do teletrabalho são mais evidentes em funções ligadas à prestação / execução / desenvolvimento de serviços administrativos, de consultoria, de contabilidade, publicitários, jornalismo, de design, de projeto, de tradução, de programação, vendas, help-desk, formação, etc.*

6 - Haveria/Há distinções entre a forma remunerativa de um trabalhador comum e um teletrabalhador? Porquê?

*A opção do teletrabalho proporciona efetivamente uma economia de custos para a empresa e trabalhador. Cabe ao decisor gerir esse potencial da forma que for mais conveniente para a empresa e trabalhador de acordo com a situação concreta.*

*No caso de haver funções desempenhadas por trabalhadores comuns e teletrabalhadores, os primeiros têm maiores custos relacionados com deslocações, roupa e alimentação fora da sua residência, logo teoricamente a sua remuneração deveria ser superior para compensar estes custos e não criar desequilíbrios que afetem a motivação dos trabalhadores. Mas tudo depende da estratégia específica de*

*cada situação, pois se o objetivo da empresa for motivar os trabalhadores comuns a exercer determinada função em teletrabalho, poderá manter a remuneração similar para ambos de forma que a economia que o teletrabalho proporciona ao trabalhador seja um atrativo para aderir ao regime de teletrabalho.*

7 - Que pensa sobre implementar uma metodologia de retribuição por objetivos para os teletrabalhadores? Seria diferente da metodologia a adotar para os restantes colaboradores? Seria fácil implementar? Seria benéfico para a empresa? Porquê? Que tipo de benefícios identifica?

*Considero que é fundamental haver uma remuneração por objetivos para ter sucesso no regime de teletrabalho.*

*Seria diferente da aplicada aos trabalhadores comuns, mais focada no resultado do trabalho.*

*Seria de implementação mais fácil devido à sua vertente mais prática e pragmática.*

*A retribuição por objetivos seria benéfica para a empresa especialmente na situação dos trabalhadores em teletrabalho, pois é uma das formas de manter o colaborador focado no resultado do seu trabalho perante a flexibilidade e autonomia que passou a usufruir.*

*Identifico como principais benefícios da metodologia de retribuição por objetivos para os teletrabalhadores o foco no resultado do trabalho, auxiliando o colaborador a organizar-se e disciplinar-se dentro da autonomia que usufrui e evitar o isolamento excessivo.*

8 - Que métodos de controlo utilizaria/utiliza para monitorizar os teletrabalhadores? Não pensa que seria suficiente implementar uma retribuição por objetivos para não incorrer em mais custos de supervisão?

*Para os tipos de serviços onde reconheço mais vantagens do teletrabalho e que descrevi na pergunta 5, considero que a quantificação do trabalho efetuado e a retribuição por objetivos monitorizar a performance dos teletrabalhadores.*

9 – Considerando o ponto de vista cultural. Acha que a cultura do sector de atividade ou do país pode influenciar a aplicação e implementação do teletrabalho?

*Efetivamente acho que a cultura do sector de atividade ou país pode influenciar a aplicação e resultado do teletrabalho.*